

2020年4月30日緊急ウェブセミナー「将来を見据えたリスクマネジメント～新型コロナウイルスへの対応に求められる戦略的な回復力～」ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	リスク管理のデータを一元化したり可視化するツールとして、具体的にどのようなものがあるのでしょうか。	<p>まず、リスク管理の可視化ツールは、リスクに関わる様々な情報、それは洗い出されたリスクに加え、リスクの影響度や発生可能性などの評価結果、リスクに対する対策やその有効性の評価結果、リスクの大きさの推移を測る指標（KRI）、リスクが顕在化した際のインシデントの内容や対応履歴、リスクと紐づけた内部監査の手続きや結果など多岐に渡る情報を相互に関連付けて一元化し可視化します。</p> <p>その対象範囲により、全てを対象として管理できるGRCツール(例えば当社のGP、ハイボンド) や、内部監査の情報を主とした内部監査管理ツールなどがあります。</p>
2	<p>今後、地震や感染症など全てのリスクのBCPを作成していくしかないのでしょうか。</p> <p>また、作成していく時のポイントがあれば教えてください。</p>	<p>企業ごとに例えば生産拠点の場所や顧客との契約条件等が異なりますので、地震・テロ・感染症などのリスクの評価結果に基づき、許容度を超え優先度が高いリスクからBCPを策定することをお勧めします。</p> <p>BCPで定める初動対応策はリスクごとに異なりますが、その後の事業復旧対応は資産ごとにその棄損を復旧させる手順、例えば施設が使えない際の手順、社員が出勤できない際の手順などを定めるようにしてBCPを策定していくと、他のリスクのBCPでも利用できる部分が増え効率的にBCPを策定できます。</p>
3	説明のあったCOVID-19リスク管理のフレームワークは、既に当社で実施している年1回の全社リスクの洗出しに利用することはできるのでしょうか。	<p>COVID-19のリスクも含めどの分野のリスクであっても、関連する環境の変化とその変化が自社に与える影響を的確に捉えることが、適切且つ網羅的にリスクを洗い出すためのポイントであり、COSOやISO31000でも推奨されています。</p> <p>今回ご紹介したフレームワークは、正にその考え方が組み込まれていますので、当該フレームワークで事前に特定した環境変化の情報や想定されるリスク情報を、全社リスクの洗出しで用いる環境変化の情報などと一緒に提供することで、より適切なリスクの洗出しを行うことができるようになります。</p>
4	COVID-19が今後長期化した場合、内部監査としてはどのような役割を担い貢献ができるか具体的に教えてください。	<p>今回のCOVID-19の危機により、またその長期化により、企業のリスクプロファイルは急激に大きく変わってきています。</p> <p>よって、内部監査部門としても監査を通じて確認すべきリスクを再評価し、監査計画の見直しと実施、重要なリスクへのアシュアランスの経営者への提供や報告が重要な役割として求められています。</p> <p>具体的には、本日紹介したCOVID-19リスク管理のフレームワークを用いて内部監査部門にて経営者の視点から急ぎリスクの洗出し評価と監査計画の見直しを行なった上で重要リスクの対応状況を確認すること、もしくは、執行側の現在のCOVID-19対応やリスクの洗出し方法の妥当性(網羅性、アフターコロナまで見据えた変化の把握とリスク認識になっているか等)を監査し気づきを与えることが挙げられます。</p>
5	レジリエンスとは、なにかあっても弾力的に組織や機能を柔軟に変更して、価値提供の仕組みを維持していく能力のことであって、なんらかの事前の計画によって、担保できるようなものではないのではないかと考えますが、いかがでしょうか。	<p>「レジリエンス」につきましてはご質問のとおり、事前に計画を策定しておけば担保できるものではないと弊社でも考えております。</p> <p>そのため、事前の計画に加え「常に変化とリスクと機会を捉えながら進めていく取組み」が「レジリエンス」の重要なポイントの一つとして挙げられます。</p> <p>是非、紹介させて頂いた変化とリスクと機会を捉えるフレームワークをご活用ください。</p>
6	Covid-19に対するリスク対策は、New Normalが、物的 顧客 金融 従業員供給者 組織リソースの競争力にどのような変化をもたらすかを予測するという理解でよいでしょうか。	<p>NewNormal及びそこに行く過程で生じる変化が、企業価値を生み出している物的資産(土地、設備等)・金融資産(現金、債権等)・組織資産(ブランド、ビジネスモデル等)・顧客資産(顧客、流通チャネル等)・供給者資産(従業員、サプライヤー等)にどのような影響(マイナス面としてのリスク、プラス面としての機会)を与えるかを特定し、それに対してリスク対策を行うこととなります。</p>

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
7	過去のデータの分析による未来予測は、同じパラダイムの中では有効だが、これが変わってしまう前提ではあまり役に立たないのではないのでしょうか。	世界的なパンデミック状態においては、定量的な過去データの分析をベースにそこで出てきた結果のみを用いてAfter COVID-19の未来予測をすることは有効ではないかもしれません。企業として1年後、あるいはそれ以降の内外環境変化(定性・定量面)を適宜想定し、事業戦略や計画を必要に応じて見直すことが必要になるため、その変化を可能な限り勘案したうえでの柔軟なデータ分析が必要になると考えます。
8	内部監査部に所属しています。往査がすべてキャンセルになってしまい、これまでの監査の発見事項の分析や規定の見直しなどをしていますが、なにか先進的な取り組みができないかと悩んでいます。	ソーシャルディスタンスが求められる中、往査に依存しない内部監査の見直しが迫られているといえます。社会およびビジネスが、今回のCOVID-19を受けてデジタル化を推進し、対面しなくとも業務を遂行するための様々な取り組みを推進しています。内部統制や内部監査をデジタルを活用してリモートでも実施できる様々な取り組みを、プロティビティが4月に実施した「緊急ウェブセミナー：テレワーク環境で推進するリスク管理・内部統制・内部監査活動」で紹介しています。デジタルを活用したCSAからフローチャート作成、データ分析からリモート監査業務管理など、様々な事例を紹介しています。オンデマンドで視聴できますので、検討にお役に立つかと思っておりますので是非ご視聴ください。 https://www.protiviti.com/JP-jp/events/webinar-20200403
9	Celonisを活用したデータ分析の説明は、直近のリスクに対応するためには、新しいリスクに係る情報を機動的に取り込み可能な継続的監査を可能とするデジタル基盤が必要だというご提案と理解したのですがどうでしょうか。	ご理解頂いたとおりですが、今回ご説明したCelonisのCOVID-19対応アプリケーションについては、基本的にはERPなどの基幹システムからのデータを基に分析を行います。よって、経理財務やサプライチェーンデータを事業全体で把握できる基盤(基幹システム)と、それらのデータをリアルタイムで分析するデジタルの新しい仕組みの両方が必要になるといえます。
10	今後は在宅勤務しながら監査ツールやデータベースにリモートアクセスすることが多くなることが予想されますが、ご紹介いただいたツールはリモート対応可能でしょうか。	クラウドベースのツールとなっており、在宅勤務環境下でもアクセス可能なツールとなっております。在宅勤務環境下に限らず、往査先からアクセスして調書画面に入力して頂くことができます。
11	コロナ影響で直接的な影響として、景気の悪化による売上債権の回収リスク増大という声があります。内部監査業務として、従来にも益して注意すべき点、変えるべきアプローチは何でしょうか。	前述のように、COVID-19の危機により、またその対応の長期化により、企業のリスクプロファイルは急激に大きく変わってきています。よって、内部監査部門としても監査を通じて確認すべきリスクを再評価し、監査計画の見直すことが必要でしょう。今回のセミナーで紹介したようなフレームワークを活用し、外部の環境変化や、顧客の変化を認識し、取締役会や経営陣が懸念している企業キャッシュフロー、事業の継続、企業の評判に影響を与える分野に注意を払って内部監査を検討することが必要でしょう。